

学校编码: 10384
学 号: _____

统一分类号: _____
密 级: _____

基于“三力”模式的卷烟生产企业竞争力分析研究

Study on Analysis of Competitiveness for Cigarette
Manufacturers based on three-power Model

王道宽

指导教师姓名: 林志扬 教授

申请学位级别: 工商管理 (EMBA)

专 业 名 称: 工 商 管 理

论文提交日期: 2010 年 11 月

论文答辩时间: 2010 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

虽然中国烟草作为国家实施专卖专营的行业,但近年来,国家烟草专卖局(中国烟草总公司)着力推行烟草专卖制度下的市场取向改革,包括组织结构调整、联合重组、职能转变等。在这个背景下,各卷烟生产企业在新形势下如何科学、有效的分析并提升自身竞争力,是当前中国烟草改革中所必须解决的一个战略性课题,这对于中国烟草整体竞争力的提升有着至关重要的作用。

本文旨在通过对当前中国烟草工业的组织结构、竞争格局分析,找出卷烟生产企业在以中国烟草总公司为主体参与的国际竞争、以省级中烟公司(以下简称“中烟公司”)为主体参与的国内市场竞争中所发挥的作用,探索、研究卷烟生产企业竞争力分析模式,并通过阐述分析模式在厦门烟草工业有限公司(下简称“厦烟”)的应用和实践,为中国卷烟生产企业竞争力分析、评价和提升提供理论和实践借鉴。

首先,本文从中国烟草改革与发展历程出发,探讨了中国烟草工业改革与发展趋势以及中国烟草工业竞争环境的变化,并重点分析了行业竞争格局和竞争环境变化对于卷烟生产企业的影响和要求。

其次,从企业竞争力的一般内涵出发,根据卷烟生产企业在不同层面竞争中扮演的角色和作用,尝试提出基于“制造力、支撑力、贡献力”这三力的卷烟生产企业竞争力模式,并分析了一般竞争力分析模型对于卷烟生产企业的局限性,构建基于“三力”的卷烟生产企业竞争力分析模型和相应的评价指标体系。

最后,从厦烟的实践出发,对“三力”模型和评价指标体系的应用方式、方法 and 应用效果进行了总结,以期为其他卷烟生产企业应用基于“三力”的竞争力分析模式提供参考和指导。

关键词: 竞争力分析; 三力模式; 卷烟企业

Abstract

Tobacco Industry in China is executing monopoly policy. In recent years, the reform in marketing economics managed by tobacco monopoly system has been put forth and carried out by State Tobacco Monopoly Administration-STMA (China National Tobacco Corp.-CNTC). At such new situation, how to lift up self-competition power scientifically and effectively in each cigarette production enterprise, that becomes a strategic topic at the reform in China tobacco Industry, and which plays an utmost importance role at increasing the over-whole competition power in China tobacco Industry.

In this article, it focus on analysis of organization structure and competition pattern among China cigarette production enterprises so as to seek for the role for a cigarette production enterprise at the international competition composed mainly of China tobacco Industry, also at the marketing competition played principally of industrial corporations between each province. This article then makes statement on research and setup an evaluation pattern for competition power of cigarette production enterprise and makes references on analysis, evaluation pattern as well as practice for cigarette production enterprise via the application and practice experience for Xiamen Tobacco Industrial Co., Ltd. (XMTICL)

First of all, this article starts from reform and development point of view in China tobacco Industry, so as to explore the competition trend basically and to research the environment change at competition among cigarette production enterprises, further more, this article lays special stress on the effect and requirement for a cigarette production enterprise at competition basic trend and competition environment change.

Secondly, the article proceeds from the general connotation point of view at enterprise competition power and then to make analysis limitation of a normal competition evaluation pattern for the cigarette production enterprise. Based on the role and effect at the various competition level for the production enterprise, the article attempts to put forward a specific performance form of competition power in cigarette production enterprise, that is: “production power, support power,

contribution power” (three-powers), then to build up an evaluation pattern and evaluation index system for the competition power in cigarette production enterprise on the basis of “three-power”.

Finally, this is to conclude application methods, means and results of the “three-power” pattern and evaluation index system applied at practice experience in XMTICL, and to expect providing for the other cigarette production enterprises the reference and guide-line of evaluation pattern of “three-power” competition.

Key Words: Competitiveness; “three-power” model; Cigarette Manufacturers

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论.....	1
第一节 研究背景.....	1
第二节 研究目的和意义.....	1
第三节 相关研究文献评述.....	2
第四节 技术路线.....	3
第二章 中国卷烟生产企业竞争态势分析.....	4
第一节 改革与发展中的中国烟草工业.....	4
第二节 中国烟草工业改革与发展趋势.....	5
一、中国烟草工业的改革趋势.....	5
二、中国烟草工业的发展趋势.....	7
第三节 中国烟草工业的组织结构和竞争格局.....	8
一、组织机构的调整.....	8
二、竞争格局的变化.....	9
第四节 中国卷烟生产企业竞争环境.....	10
一、宏观环境分析.....	10
二、产业环境分析.....	12
第三章 中国卷烟生产企业竞争力分析模式.....	15
第一节 卷烟生产企业竞争力内涵.....	15
一、企业竞争力含义.....	15
二、卷烟生产企业竞争“三力”.....	16
第二节 卷烟生产企业竞争力模型.....	17
一、卷烟生产企业竞争力“三力”模型的内涵分析.....	17
二、卷烟生产企业竞争力分析模型的构建.....	20
第三节 卷烟生产企业竞争力评价.....	22
一、竞争力评价指标体系.....	22
二、竞争力评价方法.....	24
第四节 卷烟生产企业竞争力提升路径.....	26
第四章 厦烟竞争力分析.....	28
第一节 厦烟概况.....	28

第二节 厦烟竞争力评价.....	28
一、指标权重的确定及指标数据的归一化.....	28
二、厦烟竞争力评价结果.....	29
第三节 厦烟竞争力评价结果分析.....	30
第五章 厦烟竞争力提升路径.....	32
第一节 基于评价结果的厦烟 SWOT 分析.....	32
第二节 厦烟竞争力提升的思路和措施.....	32
一、生产组织柔性化.....	33
二、成本控制精细化.....	34
三、混合工艺特色化.....	36
四、人才队伍专业化.....	36
第三节 竞争力提升效果评估.....	37
第六章 总结与展望.....	39
第一节 主要结论.....	39
第二节 研究总结.....	40
第三节 不足和展望.....	40
参考文献.....	42
附 录.....	43

Directory

Chapter I Introduction.....	1
Section I Background	1
Section II Purpose and significance of research.....	1
Section III Literature Review	2
Section IV Technology map	3
Chapter II Competition Analysis of China Cigarette manufacturer	4
Section I Reform and development in the tobacco industry.....	4
Section II Trends to reform and development of chian tobacco industry.....	5
A Trends to reform of chian tobacco industry	5
B Trends to development of chian tobacco industry.....	7
Section III structure and competition pattern of China tobacco industry....	7
A Organizational adjustments	8
B Changes in competition	9
Section IV Competitive environment of China cigarette manufacturers.....	10
A Analysis of macro environment	10
B Analysis of Industry Environment	12
Chapter III The competitiveness analysis model of Chinese manufacturers of cigarette.....	15
Section I Content of cigarette manufacturers.....	15
A The meaning of the competitiveness of enterprises	15
B Cigarette manufacturer "three forces"	15
Section II Competitiveness model of cigarette manufacturers	17
A Content of competitiveness model of cigarette manufacturers	17
B Construction of Cigarette manufacturers competitive analysis model.....	20
Section III Evaluation of cigarette manufacturer Competitiveness.....	21
A Competitiveness evaluation index system	22
B Competence evaluation methods.....	24
Section IV The path to enhance the competitiveness of Cigarette manufacturers	26
Chapter IV Analysis of XMTICL competitiveness	27

Section I Overview of XMTICL.....	27
Section II Competitiveness evaluation of XMTICL.....	27
A Targets and indicators to determine the weight of the normalized data...27	
B The result of competitiveness evaluation of XMTICL	28
Section III Analysis of the result	29
Chapter V The path to enhance the competitiveness of XMTICL.....	31
Section I SWOT analysis base on XMTICL competitiveness evaluation.	31
Section II Ideas and initiatives to enhance the competitiveness of XMTICL	
.....	31
A Flexible production organization	32
B Refinement of cost control	33
A Characteristics of hybrid technology.....	34
B Professional personnel.....	35
Section III Performance Evaluation	35
Chapter VI Conclusion and Outlook.....	38
Section I Performance Evaluation	38
Section II The main conclusions of research	39
Section III Inadequate and Prospects.....	39
References.....	41
Appendix	42

第一章 绪论

第一节 研究背景

纵观世界烟草 500 多年的发展历史,自从出现了烟草制品,特别是自 1867 年古巴人制造出卷烟机,开始大批量生产卷烟以后,烟草行业就存在着市场竞争。20 世纪以后,烟草市场的竞争范围逐步扩大,进入了国际竞争的新阶段。

中国的烟民数量和卷烟产量均占到了世界总量的三分之一左右,一直被公认为世界的烟草大国,但却不是一个烟草强国。中国烟草每年的卷烟出口量占国内总产量的比重不到 1%,而同期国际四大烟草巨头中出口量最小的日本烟草这一比重也达到了 50%多。伴随着经济全球化的进程,国际烟草巨头在通过一系列的跨国兼并、重组之后,均把目光转向了消费规模最大的中国市场。

进入 21 世纪以来,如何提升自身实力,抵御外烟对国内市场的侵蚀并在国际市场中占有一席之地?如何提升行业效益,为国家财税收入做出更大的贡献?如何提升卷烟生产技术水平,按照《烟草控制框架公约》的要求,逐步控制、降低卷烟危害?面对这些困难和挑战,中国烟草逐步加快了专卖制度下市场取向改革的步伐,中国烟草工业企业组织结构和竞争环境发生了剧烈的变化。原来作为管理机构的中烟公司成为了市场经营的主体,原来作为市场经营主体的卷烟工业企业的职能进一步向生产集中,成为了卷烟生产企业。

卷烟生产企业虽然职能更加集中,但是仍然拥有占中国烟草行业 35%的员工,58.6%的资产,是中国烟草的重要组成部分和参与国际竞争的基础力量。因此,在新形势下,如何提高卷烟生产企业的竞争力,就具有明显的必要性、重要性和紧迫性。

第二节 研究目的和意义

本文试图从分析新形势下中国卷烟工业企业竞争格局出发,提出卷烟生

产企业竞争力的“三力”具体表现形式，构建基于“三力”的卷烟生产企业竞争力评价模型，并对厦烟应用模型的具体实践进行总结，从而填补国内外相关研究的空白，为中国卷烟生产企业如何提高竞争力提供参考和借鉴。

第三节 相关研究文献评述

国外学者对烟草工业企业竞争力的系统研究始于迈克尔·波特的产业竞争力理论。其中最具代表性的是 Schnorbus 等人(1999)发表的《美国的烟草产业——以菲利浦瑞斯公司为例》，文中作者首先采用了波特的产业竞争力理论，从决定产业竞争状态的五种作用力入手对美国烟草工业进行了分析。在日烟公司收购了 R. J. 雷诺士公司国际烟草业务之后，Knight、Ono (1999)从公司组织制度、管理方法、营销策略等方面研究了收购对日烟公司竞争力可能产生的影响。与此同时，不少学者还从卷烟出口、营销策略、国际市场占有率、烟叶原料供给以及政府管制、税收、企业组织制度等角度对烟草工业企业的竞争力进行了研究。

回顾国外已有关于烟草工业企业竞争力的研究，我们发现：第一，研究对象多集中于发达国家的几个烟草业巨头上；第二，在不同历史时期，有不同的研究热点，如 20 世纪主要研究烟草业巨头的海外扩张及其带来的竞争力、竞争战略的变化，近几年主要研究控烟运动对烟草业竞争力的影响等；第三，这些研究均未建立起一套具体的烟草工业企业竞争力的评价模型和指标体系，大多仅从市场占有率、企业收益率、烟叶原料供给等单方面进行研究，缺乏系统性的量化指标体系。

自 20 世纪 90 年代后期以来，国内学者也陆续开展了关于烟草工业企业竞争力的研究，但成果多为专题性研究。例如，一些学者主要从中外烟草业对比的角度研究我国烟草工业企业的竞争力，而李保江(2002)和赵建成(2004)则从财税体制角度分析了我国烟草业的竞争力及其提升的瓶颈。另外，还有部分学者在对地方烟草企业进行研究的基础上推论我国的烟草工业竞争力。

总体来看，相关文献对烟草行业的竞争力研究主要表现为以下几个特点：

1. 国内外研究均没有针对专门从事生产的卷烟生产企业；

2. 国际研究主要基于完全竞争市场环境的分析，不适用于中国烟草研究；

3. 上述研究或者从影响和决定企业的单个或多个因素(如卷烟产品的品质、品牌、国际市场占有率、技术创新、财税体制等)进行分析，或者仅是对中国烟草工业中的骨干企业或较发达区域的卷烟工业进行重点分析，没有形成竞争力研究的系统分析模式。

第四节 技术路线

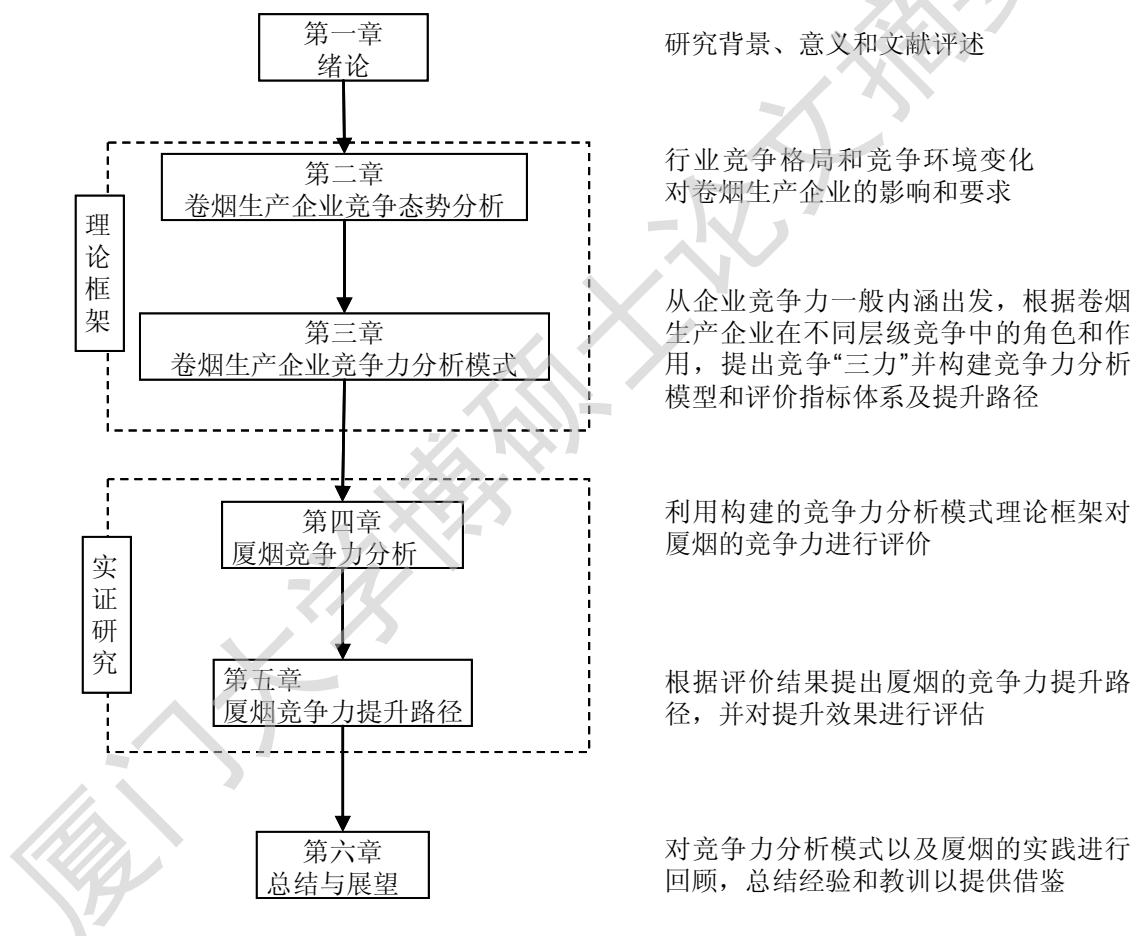


图 1-1 论文技术路线图

第二章 中国卷烟生产企业竞争态势分析

第一节 改革与发展中的中国烟草工业

1991年6月29日，第七届全国人大常委会第二十次会议通过《烟草专卖法》。中国烟草依法由国家烟草专卖局（中国烟草总公司）代表国家，对烟用原辅材料（烟叶、卷烟纸、滤嘴棒、烟用丝束）、烟草专用机械、烟草制品（卷烟、雪茄烟、烟丝、复烤烟叶）的生产、销售、进出口实施专卖管理。^①烟草专卖体制的实施，为中国烟草工业的壮大提供了坚强的制度保障，营造了良好的环境。但随着卷烟工业企业的发展，烟草工业税利占地方经济的比重逐步提高，烟草专卖体制引发的地区封锁、市场割据等问题也日益突出，资源配置效率一直难以提升，烟草专卖制度面临的压力也越来越大。同时，随着经济全球化，尤其是中国加入世界贸易组织（WTO）和世界卫生组织《控烟框架公约》（WHO FCTC）生效之后，中国烟草面临的市场国际化、控制卷烟危害的压力和挑战逐步加大。

为提升中国烟草总体竞争力，有效应对国际竞争的挑战，国家烟草专卖局（中国烟草总公司）在坚持专卖制度前提下，逐步推行市场取向的改革。

2003年开始，在国家烟草专卖局（中国烟草总公司）的主导下，卷烟生产规模超过100万箱（一箱=5万支）的省份相继成立中烟公司，专门负责卷烟工业企业的管理；同时由中国烟草实业发展中心负责管理其他生产规模较小省份的卷烟工业企业。从而，由省级烟草专卖局统一管理区域内所有卷烟工业企业和卷烟商业企业[地市、区县烟草专卖局（公司）]的格局被打破。

2004-2006年，在“深化改革、推动重组、走向联合、共同发展”的思想指导下，各省纷纷以中烟公司为主体，重组省内卷烟工业企业、整合卷烟品牌。随着中烟公司逐步成为生产经营、市场竞争的主体，各种资源得以在更大范围内流动、配置效率也显著提升。中国烟草税利持续以每年20%左右的速度增长，卷烟工业企业、品牌的规模明显扩大，竞争力显著增强。

2007-2009年，国家烟草专卖局（中国烟草总公司）相继提出了重点发展“十多个重点骨干企业和十多个重点骨干品牌”（简称“两个十多个”）的构想，

^① 《烟草专卖法》（2009年修订）第2、3、4条。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库